



Аутсорсинг на конвейере

С развитием облачных технологий ИТ-компании получили очередной инструмент для автоматизации бизнеса и теперь в том числе и с его помощью активно оптимизируют издержки на предоставление ИТ-услуг, ставя их на «конвейер». При этом заказчики не без основания полагают, что в каждом из них есть своя «изюминка», позволяющая им дистанцироваться от конкурентов, и потому все они по-прежнему ждут к себе особенного подхода. Два противоположных тренда оказывают существенное влияние на отечественный рынок ИТ-аутсорсинга, игроки которого находятся в поисках разумного баланса между индивидуальной и серийной моделью оказания услуг.

Признак зрелости

По мнению участников ИТ-рынка, стандартизация в любых ее проявлениях является, прежде всего, индикатором уровня развития того или иного бизнеса. «Молодым, неопытным рынкам свойственны попытки изобрести велосипед, то есть большое количество индивидуальных решений, но чем более зрелым является рынок, тем более четко отделяются друг от друга «стан-

дартные» и «индивидуальные» услуги», — полагает Дмитрий Шилов, глава бизнес-единицы «Астерос Сервис».

Российский рынок ИТ-аутсорсинга становится более зрелым, и на нем все чаще предлагаются стандартизированные услуги — например, сервис поддержки рабочих мест пользователей. По мнению Дмитрия Шилова, в данном сегменте наблюдается эффект коммодити-

зации — постепенно этот вид услуги превращается в товар с понятными потребительскими характеристиками и стоимостью. При этом на рынке сохраняется и индивидуальная модель аутсорсинга для заказчиков с особыми требованиями.

По прогнозу Павла Шмелева, директора центра технического консалтинга компании «РДТЕХ», по мере развития рынка аутсорсинга серийный подход

к предоставлению услуг будет все более ярко выраженным. Но это совсем не означает снижения качества или внимания к клиентам. Как отмечает Георгий Мегрелишвили, директор департамента развития сервиса и аутсорсинга компании «Сервионика» ГК «Ай-Теко», такой подход чаще всего проявляется в том, что аутсорсер формирует некую систему услуг, основанную на опыте уже реализованных проектов.

«Такой подход может позволить себе только провайдер, обладающий достаточным опытом предоставления услуг аутсорсинга в выбранной им специализации, сумевший стандартизовать процессы предоставления услуг и имеющий четкий SLA», — подчеркивает Павел Шмелев. По его оценке, подобных компаний на нынешнем этапе развития аутсорсинга совсем немного, однако их появление говорит о начавшемся процессе взросления рынка ИТ-услуг: от рассмотрения аутсорсинга как искусства к взгляду на него как на практический инструмент.

Экономии для

Большинство аутсорсеров используют серийный подход к услугам для того, чтобы оптимизировать собственные издержки, и благодаря этому предложить клиентам достойное качество обслуживания по сравнительно невысокой стоимости. «За счет типизации процессов оказания сервисных услуг и стандартизации уровня компетенций специалистов можно достичь высокой экономии и обеспечить выгодные коммерческие пред-



Александр Файнбойм,

руководитель направления ИТ-аутсорсинга компании КРОК:

«Серийный подход к предоставлению аутсорсинговых услуг дает выгоду в их стоимости, но при этом не стоит рассчитывать, что поставщик предоставит выделенную группу инженеров каждому заказчику».

ложения для клиентов», — подчеркивает Максим Темнов, директор дирекции сервиса и аутсорсинга компании «Открытые Технологии».

По мнению Дмитрия Селиванова, вице-президента по работе с ключевыми клиентами компании МАУКОР, в массе своей ИТ-аутсорсинговые компании универсальны, а их индивидуальный подход к заказчику, как правило, находит отражение в соглашении об уровне предоставления услуги (SLA). «У каждого заказчика есть свои требования к таким параметрам сервиса, как скорость реак-

ции на инцидент, время ликвидации сбоя, при этом опытный аутсорсер, опираясь на собственную базу знаний, еще на этапе обсуждения договора может порекомендовать заказчику оптимальные условия SLA для решения его конкретных задач», — поясняет Дмитрий Селиванов.

Очевидно, что типовой реализации лучше всего поддаются аутсорсинговые услуги, которые абсолютно одинаковы для всех потребляющих их клиентов. По мнению Андрея Киселева, директора департамента услуг технической поддержки группы «Астерос», к таким услугам относятся сервисы для SMB-сектора и частных лиц. В этих секторах компаниям особенно важна конвейерность работы, поскольку объем продаж здесь формируется прежде всего количеством оказанных услуг. Кроме того, к типовым сервисам Андрей Киселев относит электронную почту и другие облачные приложения, предоставляемые по модели SaaS. По мнению Дмитрия Селиванова (МАУКОР), в конвейерном режиме можно оказывать услуги по поддержке компьютеров и офисной техники, сетевого оборудования и телефонии, спутникового оборудования на транс-



Дмитрий Шилов,

глава бизнес-единицы «Астерос Сервис»:

«ИТ-аутсорсер вместе с оказываемыми услугами предоставляет доступ к экспертизе, которая, в силу специфики бизнеса заказчика, отсутствует у его собственного ИТ-департамента».

порте и тахографов. В этот список можно включить и ИТ-поддержку новых подразделений территориально-распределенных заказчиков — например, при открытии магазинов, банковских отделений или офисов.

«В целом любая аутсорсинговая ИТ-услуга формируется за счет типовых параметров, таких как скорость реакции исполнителя, длительность консультации, объем обслуживаемых обращений, параметры качества обслуживания, оценка удовлетворенности пользователей. При этом нетиповой является часть, касающаяся приема на обслуживание новых ИТ-систем, создания базы знаний и тренингов для персонала», — отмечает Андрей Киселев.

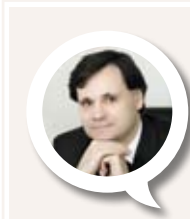
Трудности стандартизации

Однако, несмотря на привлекательность серийного подхода к предоставлению услуг, в его использовании требуется разумная мера. «Если речь идет о поддержке базовых ИТ-сервисов — например, рабочих мест или сетевого оборудования, то некая серийность в обслуживании клиентов возможна. Но и это не означает, что контракты с клиентами формируются «под копиру». Набор поддерживаемых сервисов, сложность внедренных систем и требования к оказанию услуг у каждого заказчика индивидуальны. Еще более персонализированного подхода мы придерживаемся в проектах с большой интеллектуальной составляющей и поддержкой сложных систем, в частности, шин данных. В таких проектах без доскональ-



Георгий Мегрелишвили,
директор департамента развития сервиса и аутсорсинга, компания «Сервионика» ГК «Ай-Тек»:

«Эффективность аутсорсингового проекта не в том, сколько денег удалось сэкономить, а в том, насколько этот проект помог заказчику в развитии его бизнеса и достижении стратегических целей».



Павел Шмелев,
директор центра технического консалтинга компании «РДТЕХ»:

«Рынок аутсорсинга в России только формируется, в нем есть место провайдерам как высокоуровневых услуг, так и оптимизаторам рутинных функций низкого уровня».

ного знания специфики бизнеса заказчика не обойтись», — убежден Александр Файнбойм, руководитель направления ИТ-аутсорсинга компании КРОК.

Главный же вопрос заключается в том, как отнесется клиент к выбранному аутсорсером подходу к оказанию услуг. «По нашему опыту, требовательность российских компаний к ИТ-услугам постоянно растет и количественно, и качественно. В таких условиях создать серийный подход, конечно, можно, но даже в краткосрочной перспективе он быстро перестанет быть релевантным изменяющейся бизнес-среде», — считает Максим Темнов («Открытые Технологии»).

Заместитель директора сервисного центра по организации производства компании «Инфосистемы Джет» Юрий Панченко убежден, что в работе аутсорсера важна золотая середина: все, что можно вписать в типовое про-

изводство, нужно вписывать, но при этом у каждого заказчика всегда есть свои индивидуальные особенности, которые требуют уникальных моделей оказания услуг.

Отраслевая специфика

Представителям разных отраслей экономики нужны наборы различных условий и характеристик, влияющих на требования к ИТ-аутсорсерам, и это значительно усложняет реализацию типового подхода к предоставлению услуг аутсорсинга.

В качестве примера Максим Темнов («Открытые Технологии») приводит активизировавшееся в последнее время развитие электронных госуслуг, технологическое обеспечение которых государство зачастую отдает на откуп аутсорсерам. «Особыми требованиями в этом случае становится независимая объективная оценка качества функ-

ционирования информационно-технологических объектов оказания услуг как средства отражения доступности госуслуг для населения», — отмечает Максим Темнов.

Александр Файнбойм (КРОК) поясняет, что отраслевая специфика обязывает сервис-провайдера знать особенности работы отраслевых прикладных бизнес-систем: например, в банках это автоматизированные банковские системы, а в энергетике — системы управления технологическими процессами (АСУТП). Иногда сервис-провайдеру даже приходится осуществлять дополнительное обучение персонала.

«Наиболее ощутимо отраслевая специфика проявляется в финансовом секторе, где, в частности, законодательство о защите персональных данных серьезно ограничивает применение ИТ-аутсорсинга, в том числе и в части оказания таких стандартизированных услуг, как поддержка рабочих мест пользователей», — дополняет Дмитрий Шилов («Астерос Сервис»).

Противоположный взгляд

Впрочем, многие ИТ-аутсорсеры не склонны преувеличивать влияние отраслевой специфики клиентов на свою работу. Так, по оценке Юрия Панченко («Инфосистемы Джет»), на практике она в основном предопределяет лишь подход к переговорам и документальное оформление взаимоотношений с клиентом, поскольку что-то действительно уникальное для своей отрасли заказчики

не стремятся отдавать на аутсорсинг. «В нашей нынешней нише, а мы специализируемся на аутсорсинге администрирования баз данных и ОС, отраслевая специфика не играет особой роли, главное — профессионализм и опыт сервис-провайдера, от которых и зависит отношение клиентов», — констатирует Павел Шмелев («РДТЕХ»).

По мнению Дмитрия Селиванова (МАУКОР), с точки зрения модели оказания услуг, ИТ-аутсорсинг — внеотраслевая деятельность. Но аутсорсеру необходимо иметь в штате компетентных специалистов, понимающих специфику той или иной отрасли, поскольку, как правило, услуги ИТ-аутсорсинга тесно связаны со смежными отраслевыми задачами. Так, поддержка ИТ-оборудования и инженерной инфраструктуры точек продаж на заправках часто отдается на аутсорсинг вместе с обслужи-

ванием топливно-раздаточных колонок и другого специализированного оборудования на АЗС, а банки нередко передают на аутсорсинг не только ИТ, но и поддержку банковского оборудования и электронных очередей. «В сложившихся реалиях рынка аутсорсеру недостаточно специализироваться только на ИТ, ему необходима широкая линейка услуг и знание потребностей различных отраслей», — уверен Дмитрий Селиванов.

Насущная автоматизация

Для поставщиков услуг, работающих на высококонкурентном рынке, оптимизация внутренних процессов путем их стандартизации и автоматизации — жизненно необходимый процесс. «Работа в этих направлениях ведется постоянно, так как она призвана обеспечивать компаниям необходимые преимущества, столь важные для привлечения новых и удержания существующих клиентов. По этой причине автоматизация внутренних процессов и организация системы продаж типовых услуг должна быть очень востребована среди сервис-провайдеров — в том случае, конечно, если применение данных инструментов возможно с учетом характера деятельности и сегмента рынка, в котором работает поставщик», — отмечает Андрей Киселев («Астерос»).

По мнению Дмитрия Селиванова (МАУКОР), для ИТ-аутсорсера автоматизация процессов предоставления услуг — один из инструментов соблюдения SLA. Не менее важен уровень автоматизации и внутри



Дмитрий Селиванов,
вице-президент по работе
с ключевыми клиентами компании МАУКОР:

«В сложившихся реалиях рынка аутсорсеру недостаточно специализироваться только на ИТ, ему необходима широкая линейка услуг и знание потребностей различных отраслей».

самого аутсорсера: чем лучше он управляет своими ресурсами, тем легче ему контролировать качество предоставляемых услуг.

Павел Шмелев («РДТЕХ») связывает степень автоматизации процесса оказания услуг ИТ-аутсорсинга со зрелостью сервис-провайдера, а также его способностью выстроить четкие бизнес-процессы. «Участие клиента необходимо на всех этапах обсуждения состава работ и корректировки SLA, но после построения согласованного процесса взаимоотношений, закрепленного в договоре, все стороны должны четко следовать выработанному бизнес-процессу. При этом, как правило, стратегическое управление остается в руках клиента услуг, а аутсорсер осуществляет порученные ему функции в рамках определенных работ», — сообщил Павел Шмелев. По его словам, на аутсорсинг можно отдать только какую-либо конкретную функцию или процесс, то есть порядок, а не хаос. А любой порядок всегда поддается автоматизации.

«Сделать так, чтобы процесс работал совсем без людей, нереально, но можно автоматизировать типовые задачи, скажем, предоставление доступа к ресурсам или мониторинг инфраструктуры и управление событиями. Исполнение подобных задач в автоматическом режиме возможно, если поставщик услуги и заказчик совместно построят алгоритмы для средств автоматизации», — уточняет Александр Файнбойм (КРОК).

По мнению Георгия Мегрелишвили («Сервионика»), бу-



Юрий Панченко,
заместитель директора сервисного центра по организации производства компании «Инфосистемы Джет»:

«В работе аутсорсера важна золотая середина: все, что можно вписать в типовое производство, нужно вписывать, но при этом у каждого заказчика всегда есть свои индивидуальные особенности, которые требуют уникальных моделей оказания услуг».



Максим Темнов,
директор дирекции сервиса и аутсорсинга компании «Открытые Технологии»:

«За счет типизации процессов оказания сервисных услуг и стандартизации уровня компетенций специалистов можно достичь высокой экономии и обеспечить выгодные коммерческие предложения для клиентов».



Андрей Киселев,
директор департамента услуг технической поддержки группы «Астерос»:

«Любая аутсорсинговая ИТ-услуга формируется за счет типовых параметров, при этом нетиповой является часть, касающаяся приема на обслуживание новых ИТ-систем, создания базы знаний и тренингов для персонала».

дущее ИТ-рынка за системами, позволяющими проактивно контролировать состояние оборудования и инфраструктуры. Такие системы должны обнаруживать неисправность и не просто отправлять уведомление о произошедшем инциденте в службу поддержки, а превентивно инициировать процесс замены детали, которая близка к выработке ресурса. «То есть будущее за системами, способными не только оповещать, но и принимать решения, избавляя человека от ру-

тинной работы и в то же время снижая риски, связанные с человеческим фактором», — убежден Георгий Мегрелишвили.

Участники ИТ-рынка сходятся во мнении, что, несмотря на важность стандартизации и автоматизации аутсорсинговых услуг, в конечном счете гораздо важнее то, насколько исполнитель разбирается в специфике деятельности заказчика, каким уровнем компетенций обладает и насколько прозрачен в работе. 📌